

## Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai

### Violeta Kavaliauskienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto magistrė  
Vilnius University, Faculty of Economics,  
Master  
Tel. + 370 6 80 30712  
El. paštas: violetakav@hotmail.com

### Greta Drūteikienė

Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto  
Vadybos katedros profesorė  
Vilnius University, Faculty of Economics,  
Professor  
Saulėtekio al. 9–709, LT-10223 Vilnius  
Tel. (8 5) 236 6291  
El. paštas: greta.druteikiene@ef.vu.lt

*Reputacijos tema buvo kalbama jau Antikos laikais, kai asmens, šeimos padėtis, visuomeninis gyvenimas, verslo sėkmė buvo siejami su gera reputacija. Prarasti gerą vardą ir pasitikėjimą reiškė socialinę mirtį. XX a. pabaigoje–XXI a. pradžioje rinkos ekonomikos šalims įžengus į poindustrinę vystymosi fazę, į pirmą vietą iškilo nematerialūs organizacijų aktyvai, kurių vienas pagrindinių – organizacijos ir joje dirbančių vadovų nepriekaištinga reputacija. Gera vadovų reputacija suteikia papildomą psichologinę vertę organizacijos produktams, tai svarbi priemonė pritraukiant investuotojus ir partnerius, išlaikant aukštos kvalifikacijos darbuotojus. Galima teigti, kad reputacijos tema nėra nauja, tačiau vadovo reputacija pasaulyje buvo pradėta nagrinėti palyginti neseniai, o Lietuvoje yra itin mažai tyrinėta ir beveik neaprašyta moksliniuose ar populiariuosiuose leidiniuose. Taigi, šio straipsnio tikslas yra atskleisti vadovų reputacijos esmę, jos elementus ir pasitelkiant empirinį tyrimą aptarti, kaip jų svarbą suvokia Lietuvoje veikiančios organizacijos vadovai ir kaip tai atsispindi vieninteliame Lietuvoje verslo naujienų dienraštyje.*

**Reikšminiai žodžiai:** vadovo reputacija, vadovo reputacijos struktūra, reputacijos elementai, turinio analizė.

### Įvadas

Reputacijos terminas šiandieninėje verslo aplinkoje yra vartojamas itin dažnai. Jis taikomas kalbant apie šalis, organizacijas, asmenis, kitus objektus. Lotyniškai *reputatio* reiškia apgalvojimą, apmąstymą. Lietuvos Respublikos terminų banko reputacija aprašoma kaip „susidariusi bendra nuomonė apie kieno nors gerąsias

savybes arba ydas“. Žodyne „Webster’s Revised Unabridged Dictionary“ reputacija apibūdinama kaip įvertinimas, charakteristika, kuri priskiriama žmogui, daiktui ar veiksmui, kitaip tariant, „gera šlovė“. Rusų mokslininko S. Ožegovo (2008) sudarytame žodyne pateikiama tokia apibrėžtis: „Reputacija – tai kieno nors ar kažko įgyjamas visuomeninis įvertinimas,

bendra nuomonė apie savybes, privalumus ir trūkumus“. „The Penguin English Dictionary“ reputaciją aprašo kaip: „1) bendrą savybę ar charakteristiką, kaip ją mato ar vertina kiti asmenys; 2) šlovę, žinomumą; 3) vienos ar kitos ypatybės ar savybės buvimo pripažinimą“. Kito rusų mokslininko V. Dalj (2008) žodyne reputacija apibūdinama kaip „žmogaus šlovė, gera ar bloga, kaip ir kuo kas nors garsėja, bendra nuomonė apie ką nors“.

Vieni mokslininkai reputacijos sąvoką aiškina remdamiesi žodynais (Šarkov, 2010; Salnikova, 2008), o kiti kuria autorinius apibrėžimus. Pavyzdžiui, A. Krylovas (2006) siūlo šį reputacijos apibrėžimą: „Reputacija – susiklosčiusi visuomeninė ar ekspertinė nuomonė apie subjektą, paremta patyrimu, formuojanti pasitikėjimą ir daranti įtaką sprendimų priėmimui.“ V. Šipulia (2010, p. 35) ir M. Bejlina (2010, p. 51) šią sąvoką aiškina taip: „Reputacija – tvirta visuomeninė nuomonė apie objekto savybes ir pranašumas“; A. Eterskova (2010, p. 54): „Reputacija – nuomonė apie objektą, kuri susiklosto jo veiklos procese, plačiosiose auditorijose“.

Taigi, apžvelgus pateiktus apibrėžimus, galima išskirti šiuos reputacijos sąvokos komponentus:

- Reputacijos „turėtojas“ arba objektas, t. y. asmuo, daiktas ar reiškinytis arba, kitaip tariant, socialinis objektas.
- Reputacija atsiranda ir formuojasi nepaisant jos objekto norų.
- Reputacijos turinys yra tam tikra savybių visuma.
- Reputacija yra tam tikras informuotumas ir žinojimas apie asmens ar organizacijos savybes ir veiklą.

Analizuojant literatūros šaltinius gali-

ma pastebėti, kad mokslininkai dažniausiai kalba apie organizacijos reputaciją (Ašarova, 2010; Chvalova, 2010; ir kt.), šalies ar regiono reputaciją (Jurkova, Šabanova, 2010 ir kt.). Kur kas rečiau minima asmens ar vadovo reputacija (Barežev, 2010; Bejlina, 2010; Eterskova, 2010; ir kt.).

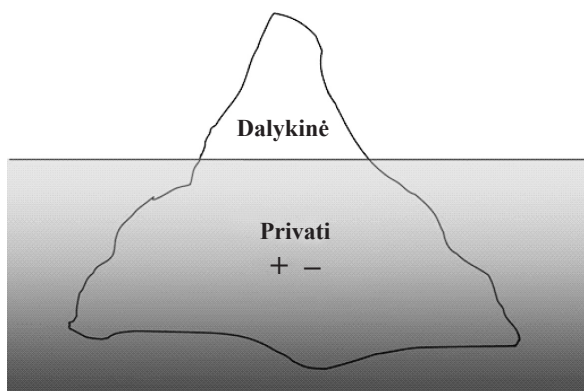
Asmens reputacijos objektas yra bet kuris žmogus, pavyzdžiui, šalies prezidentas, vadovas, verslininkas, pedagogas ir t. t., kaip ir organizacijos reputacijos objektas yra bet kuri valstybinė ar privati įstaiga, bendrovė.

Toliau aptarsime, kaip gali būti klasifikuojama vadovo reputacija. Pavyzdžiui, rusų mokslininkas J. Blinkov (2009) skirsto ją į vidinę ir išorinę. Vidinė reputacija – tai tvirtos elgesio normos, atsakomybės priėmimas už savo žodžius ir sprendimus. Išorinę reputaciją sudaro šios charakteristikos (Blinkov, 2009):

- sąžiningumas;
- požiūris į įsipareigojimus;
- įvertinimai iš ankstesnių darbuotojų;
- dalykiniai ryšiai;
- artimiausių partnerių įvertinimai;
- visuomeniniai ir politiniai siekiai bei požiūriai.

Pagal kitą klasifikaciją, vadovo reputaciją galima pavaizduoti kaip ledkalnį, padalytą į dvi neproporcingas dalis (žr. 1 pav.).

Viršutinė, arba mažesnioji, dalis atitinka dalykinę reputaciją, o apatinė, didesnioji – privačią reputaciją, nedemonstruojamą plačiai visuomenei. Dalykinė asmens reputacija apima bet kokią informaciją apie šį asmenį, kuri yra vieša, pavyzdžiui, dalykinius ir neformalius ryšius, pažintis, komentarus, pasisakymus, susirašinėjimą, dalyvavimą įvairiuose renginiuose ir t. t. Šios informacijos pagrindu susidaro tam



1 pav. Vadovo reputacijos klasifikacija (pagal <http://www.kadryplus.ru>)

tikras portretas, pagal kurį apie asmenį sprendžiama kaip apie profesionalą. Privati reputacija apima nežinomus plačiai visuomenei faktus, tiek teigiamus, tiek neigiamus, pavyzdžiui, asmeninio gyvenimo įvykius, kurie neafišuojami dėl įvairių priežasčių. Tai gali būti išėjimo iš ankstesnio darbo priežastys, nusižengimai, konfliktai, slapti polinkiai, pomėgiai.

Apibendrinant galima teigti, kad privati reputacija papildo dalykinę ir jų abiejų simbiozė sudaro užbaigtą asmens portretą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad kuo labiau privati reputacija skiriasi nuo dalykinės, tuo nestabilesnė ir labiau pažeidžiama yra vadovo reputacija (<http://www.kadryplus.ru>).

### Vadovo reputacijos elementai

Dabar aptarsime vadovo reputacijos elementus. Pažymėtina, kad vienuodų, nusistovėjusių reputacijos parametrų nėra. Įvairūs mokslininkai pabrėžia skirtingas dedamąsias. Pavyzdžiui, V. Šipulia (2010) išskiria didelį vadovo autoritetą, valdymą, žinomumą, lyderystę, inovatyvumą, socialinę atsakomybę, padorumą, įstatymų

laikymąsi, kitas mokslininkas A. Fisun (2010) – vertybių ir etiškumo komponentą bei ilgalaikę, sėkmingą veiklą organizacijoje. M. Šuvalova (2010) pabrėžia šiuos vadovo reputacijos komponentus: žinomumą, pripažinimą, dalykinių ryšių platumą ir kokybę, asmeninės nuomonės svorį, reikšmingus pasiekimus profesinėje veikloje, sėkmingą atstovavimą savo organizacijos interesams. Svarbiausiais ši mokslininkė vadina vadovo komunikaciją ir veiklos efektyvumą. L. Salnikova (2008) akcentuoja vidines vadovo savybes ir pasiekimus, socialinę atsakomybę, viešumą, veiklos skaidrumą, aukštą profesinę kvalifikaciją, visuomeninį aktyvumą. Ypač svarbus, mokslininkės nuomone, yra viešumas, nes vadovas yra savo organizacijos „veidas“ ir verslo sėkmės garantas. J. Kalvin (2008), remdamasi Reputacijos instituto sukurta *RepTrak* metodika, kuri yra skirta organizacijų reputacijai tirti, išskiria šiuos dėmenis, tiesiogiai susijusius su vadovu: pilietiškumą, veiklą, lyderystę. Čia pilietiškumas suprantamas kaip aplinkosauga, visuomenei naudingų iniciatyvų palaikymas, pavyzdžiui, filantropija, lab-

1 lentelė. Vadovo reputacijos elementai (sudaryta V. Kavaliauskienės (2012), remiantis Šipulia (2010), Fisun (2010), Šuvalova (2010), Salmikova (2008) ir Kalvin (2008))

Dėmenys	Elementai
Vadovo asmeninės savybės	Padorumas
	Etiškumas, dorumas, sąžiningumas, skaidrumas
	Atsakingumas
	Socialinė atsakomybė
	Pažadų laikymasis
Lyderystė	Autoritetingumas
	Reikšmingumas, įtakingumas, pripažinimas
	Viešumas, žinomumas
	Aiški vizija
	Inovatyvumas
Veikla	Finansiškai sėkminga veikla
	Kuriama pridėtinė vertė
	Pritraukiami investuotojai
	Sėkmingai konkuruojama
	Pasiekiami iškelti tikslai
	Formuojama darbuotojų komanda
	Sėkmingai komunikuojama
	Sėkmingai ginami organizacijos interesai
	Palaikomi platūs dalykiniai ryšiai
	Esama reikšmingų profesinės veiklos pasiekimų

daringa veikla. Veikla – tai pelninga organizacijos veikla, geri finansiniai rodikliai. Lyderystė reiškia darbuotojų komandos subūrimą ir iškeltų tikslų pasiekimą.

Apibendrinant skirtingų autorių mintis, galima teigti, kad gera vadovo reputacija apima tris pagrindinius dėmenis (žr. 1 lentelę). Pirmasis dėmuo – vadovo asmeninės savybės, besiremiančios aukštos moralės standartais – padorumu, etiškumu, atsakingumu, socialine atsakomybe. Antrasis – lyderystė, kuri apima autoritetingumą, asmens reikšmingumą, įtakingumą ir pripažinimą, viešumą ir žinomumą, vizijų kūrimą ir inovatyvumą. Trečiasis – veikla, kuri parodo, kad vadovas dirba finansiškai sėkmingai, kuria pridėtinę vertę akcininkams, savo autoritetu pritraukia investuotojus, sėkmingai konkuruoja, pasiekia iškeltus tikslus,

formuoja darbuotojų komandą, efektyviai komunikuoja, gina organizacijos interesus, turi plačius dalykinius ryšius ir yra pasiekęs reikšmingų profesinių tikslų. Veiklos sėkmę galima suprasti kaip objektyvius vadovo darbo rezultatus.

Apibendrinus lentelėje pateiktus vadovo reputacijos elementus, galima teigti, kad puikią reputaciją turi kompetentingas vadovas, neįveikiamas lyderis, pasižymintis ilgalaikę sėkminga veikla ir vedantis į sėkmę savo organizaciją. Geros reputacijos rezultatas – prestižas, pasitikėjimas, palaikymas ir teigiamos rekomendacijos.

### Vadovų reputacijos elementų svarba: empirinio tyrimo rezultatai

Nagrinėjamos temos empirinė analizė buvo atlikta taikant anketinės apklausos

bei turinio analizės metodus. Struktūruota anketinė apklausa buvo pasirinkta siekiant plačiau ištirti, kokie reputacijos elementai yra laikomi svarbiausiais tiriamoje įmonėje. Turinio analizė buvo pasirinkta kaip papildomas metodas, padedantis geriau suvokti esamą situaciją Lietuvoje ir papildantis pirmąjį metodą.

Tyrimas taikant anketinės apklausos metodą buvo atliktas vienoje Lietuvoje veikiančioje IT bendrovėje – UAB „Baltic Data Center“ (Kavaliauskienė, 2012). IT paslaugų rinkoje egzistuoja didelė konkurencija, dirbantiems specialistams keliama dideli reikalavimai, o bendrovės kuriami produktai yra paslaugos, todėl itin svarbiu nematerialiuoju aktyvu tampa joje dirbančių vadovų reputacija. Bendrovėje dirba 210 darbuotojų, iš kurių 25 yra vadovai.

Tyrimo metu buvo siekiama apklausti visus (iš viso 25) bendrovėje dirbančius vadovus. Bandomoji anketinė apklausa buvo atlikta 2012 m. balandžio 4–6 dienomis. Bandomosios apklausos tikslas: išskirti nesuprantamai suformuluotus, perteklinius klausimus, rasti netikslumus, klaidas. Pataisyta elektroninė apklausos anketos forma buvo išsiųsta visiems dvidešimt penkiems bendrovėje dirbantiems vadovams. Tokia anketos forma buvo pasirinkta kaip patogiausia, palankiausia respondentams ir atimanti mažiausiai laiko. Apklausa buvo vykdoma 2012 m. balandžio 10–30 d. Buvo tikimasi aktyvaus respondentų dalyvavimo, nuoširdžių atsakymų, nes tema yra nauja, aktuali, mažai tyrinėta, anketos klausimai ir atsakymų variantai suformuluoti korektiškai, maksimaliai suprantamai, nesukeliantys diskomforto. Buvo gauti 24 respondentų atsakymai, t. y. 96 proc. visų bendrovėje dirbančių vadovų. Todėl galima teigti, kad anketinės

apklausos duomenys yra reprezentatyvūs (Kavaliauskienė, 2012).

**Demografinės respondentų charakteristikos.** Nustatyta, kad 66,7 proc. (t. y. 16 vadovų) apklaustųjų buvo vyrai, 33,3 proc. (t. y. 8) – moterys. Anketinėje apklausoje dalyvavo labai įvairaus amžiaus vadovai. Jauniausiam vadovui buvo 26 m., o vyriausiam – 51 m. Gausiausia amžiaus grupė – nuo 31 m. iki 35 m. Ją sudarė 12 vadovų. Paaiškėjo, kad 50 proc. respondentų atstovavo viduriniojo lygmens, 45,83 proc. (11 vadovų) – žemiausiojo lygmens ir vienas – aukščiausiojo lygmens vadovams. Analizuojant gautus duomenis pastebėta, kad tyrime dalyvavo trys respondentai, kurių patirtis šioje srityje yra iki 1 m., keturiolika respondentų eina šias pareigas nuo 1 iki 5 metų, trys respondentai – nuo 6 iki 10 metų ir vienas respondentas vadovaujančias pozicijas turi daugiau nei 10 metų. Apibendrinus šiuos duomenis, galima teigti, kad jie atspindi visų pakopų vadovų požiūrius ir vertinimus.

Atsižvelgdami į šio straipsnio teorinę dalį aptariamą problemą, pristatysime, kaip tirtos bendrovės vadovai vertina vadovo reputacijos elementus (t. y. padarumą, etiškumą, atsakingumą, socialinę atsakomybę, autoritetinę, viešumą ir žinomumą, lyderystę, inovatyvumą ir kt.).

Taigi, padarumą dauguma respondentų, t. y. 16 apklaustųjų, įvertino kaip labai svarbų vadovo reputacijos elementą. Kiti aštuoni apklausti vadovai – kaip svarbų. Etiškumą dauguma respondentų (16 vadovų) įvertino kaip labai svarbų elementą, septyni kaip svarbų ir tik vienas vadovas – neutraliai (nei svarbus, nei nesvarbus elementas). Atsakingumą apklaustieji taip pat įvertino kaip labai svarbų ir svarbų –

atitinkamai 91,66 proc. ir 8,33 proc. respondentų. Kita vertus, toks elementas kaip socialinė atsakomybė buvo įvertintas gana prieštaringai, 12 respondentų ją įvertino neutraliai, keturi bei šeši apklaustieji – atitinkamai kaip labai svarbią ir svarbią bei mažuma vadovų (po vieną) – kaip nesvarbią ir visiškai nesvarbią.

Autoritetingumą 8 apklaustieji įvertino kaip labai svarbų, o 10 – kaip svarbų. Penktadalis respondentų, t. y. 20,83 proc., šį elementą įvertino neutraliai. Viešumo ir žinomumo svarbos rezultatai buvo prieštaringi, t. y. 3 apklaustieji teigė, kad tai yra labai svarbūs, o 6 – kad svarbūs elementai. Kiti šeši respondentai šį elementą įvertino neutraliai. Lygiai toks pats skaičius teigė, kad viešumas ir žinomumas yra nesvarbūs bei trys – kad visiškai nesvarbūs. Inovatyvumą respondentai vertino kaip labai svarbų ir svarbų (atitinkamai 29,16 proc. ir 50 proc. apklaustųjų). Neutraliai šį elementą įvertino 4 apklaustieji bei vienas jį laikė nesvarbiu.

Finansiškai sėkmingos veiklos vykdymą kaip labai svarbų ir svarbų reputacijos elementą išskyrė dauguma apklaustųjų (atitinkamai 37,5 proc. ir 45,83 proc.). Trys respondentai laikėsi neutralios pozicijos ir vienas tvirtino, kad šis elementas yra nesvarbus. Kartu, dauguma respondentų tvirtino, kad pridėtinės vertės kūrimas yra labai svarbus ir svarbus elementas (atitinkamai 8 ir 10 respondentų). Keturi atsakiusieji laikėsi neutralios pozicijos, o du respondentai teigė, kad šis elementas yra nesvarbus. Tai, kad investicijų pritraukimas formuojant vadovo reputaciją yra labai svarbus arba svarbus, teigė atitinkamai 5 ir 9 respondentai. Trečdalis respondentų jį įvertino neutraliai, o 2 vadovai jį laikė visiškai nesvarbiu. Sėkmingas

konkuravimas buvo įvertintas kaip labai svarbus ir svarbus (atitinkamai 37,5 proc. ir 33,33 proc.). Neutraliai šį elementą įvertino 4 vadovai. Trys apklaustieji teigė, kad tai yra nesvarbus ir vienas – kad visiškai nesvarbus elementas. Tikslų pasiekimas, daugumos apklaustųjų nuomone, yra labai svarbus (16 vadovų) arba svarbus (6 vadovai) elementas. Du vadovai jį įvertino neutraliai. Darbuotojų komandos formavimas taip pat yra laikomas itin svarbiu ir svarbiu elementu (atitinkamai 62,5 proc. ir 25 proc. apklaustųjų). Šį elementą neutraliai įvertino 3 respondentai. Sėkmingas komunikavimas buvo labai svarbus ir svarbus didesniajai daliai respondentų (atitinkamai 15 ir 5 vadovams). Neutralios pozicijos laikėsi 3 apklaustieji, o vienas jį įvardijo kaip nesvarbų. Sėkmingas organizacijos interesų gynimas kaip itin svarbus elementas buvo išskirtas 11 vadovų, o 9 jį laikė svarbiu. Neutralios nuomonės laikėsi 4 respondentai. Plačių dalykinių ryšių palaikymas buvo itin svarbus ketvirtadaliui bei svarbus daugiau negu pusei apklaustųjų. Neutralios pozicijos laikėsi 3 apklaustieji. Reikšmingi pasiekimai profesinėje veikloje 14 vadovų buvo matomi kaip labai svarbūs vadovų reputacijos formavimo elementai, 8 apklaustieji juos išskyrė kaip svarbius, o 2 respondentai laikėsi neutralios pozicijos.

Skaičiuojant koreliacijas atrastas vidutinis atvirkštinis ryšys tarp vadovo pareigų ėjimo trukmės ir tikslų pasiekimo svarbos vadovo reputacijai ( $r = -0,436$ ), t. y. kuo ilgiau respondentai dirba vadovais, tuo mažiau jų reputaciją veikia tikslų pasiekimas. Rastas silpnas ryšys tarp respondentų einamųjų pareigų ir atsakingumo svarbos vadovo reputacijai ( $r = 0,308$ ). Tai reiškia, kad kuo aukštesnės pareigos, tuo didesnė



matoma atsakingumo svarba vadovo reputacijai.

Taigi, bendrovėje atlikus tyrimą paaiškėjo, kad svarbiausios asmeninės savybės, darančios įtaką vadovo reputacijai, yra padarumas, etiškumas ir atsakingumas. Inovatyvumo ir autoritetingumo elementai išryškėjo kaip svarbiausi lyderystės dėmens elementai. Toks rezultatas, be abejonės, yra natūralus, nes iš šiuolaikinių vadovų reikalaujama gebėti burti komandas, jas įkvėpti, sekti naujoves ir jas taikyti savo kasdienėje veikloje. Prieštarigai ir nevienareikšmiškai buvo vertinama socialinė atsakomybė, viešumas ir žinomumas bei investuotojų pritraukimas pasitelkiant gerą vadovo reputaciją.

### **Publikacijų vadovo reputacijos tematika tyrimo analizė**

Kita vertus, siekiant nustatyti, kiek ir kokie vadovo reputacijos elementai nagrinėjami vadovams skirtoje periodikoje, buvo atlikta vienintelio Lietuvoje verslo naujienų dienraščio turinio analizė. Vykdam tyrimą buvo iškelti tokie uždaviniai:

1. Suskaičiuoti publikacijas vadovo reputacijos tema.
2. Išskirti publikacijose aptariamus vadovo reputacijos elementus.
3. Apskaičiuoti vadovo reputacijos elementų vartojimo dažnumą.
4. Nustatyti publikacijų skaičiaus dinamiką pagal metus.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas dienraštis „Verslo žinios“, nes tai yra vienas populiariausių, didžiausių ir skaitomiausių verslininkų ir vadovų dienraštis, rašantis aktualiausiomis verslo temomis. Tyrimo imtis – penkeri metai, nuo 2007 m. sausio 1 d. iki 2011 m. gruodžio 31 d. (Kavaliauskienė, 2012).

Vykdam tyrimą iš viso buvo rasti 132 straipsniai, kuriuose buvo minimas reputacijos terminas. Kaip ir buvo tikėtasi, daugiausia rašoma apie organizacijų reputaciją, rečiau apie šalių, mokslo įstaigų, asmenų, darbdavių reputaciją.

Tyrimo keliamus tikslus atitiko tik 26 straipsniai, t. y. tik 19,7 proc. publikacijų, kuriose buvo aptariama reputacijos tema ir nagrinėjami vadovo reputacijos elementai. Beje, tik vienoje publikacijoje, buvo kalbama apie vadovo reputaciją kaip fenomeną. Tai sudaro 0,76 proc. nuo visų penkerių metų laikotarpio straipsnių.

Dviejose publikacijose (1,5 proc.) buvo įvardyti vadovo reputacijai artimi terminai: „profesinė reputacija“ bei „asmeninė valiuta“. Kituose 25 straipsniuose buvo kalbama tik apie atskirus vadovo reputacijos elementus (žr. 2 lentelę). Šioje lentelėje vadovo reputacijos elementai yra suskirstyti pagal tris dėmenis: vadovo asmeninės savybės, lyderystę ir veiklą. Savo ruožtu kiekvieno dėmens elementai surikiuoti iš viršaus į apačią nuo dažniausiai iki rečiau aptariamų.

Kaip galima matyti iš 2 lentelės, dažniausiai publikacijose aptiriamos vadovo asmeninės savybės: etiškumas – 19, 23 proc. (5 atvejai); atsakingumas ir socialinė atsakomybė – 15,38 proc. (po 4 atvejus), garbingumas, kompetencija ir labdaringa veikla – 11,54 proc. (po 3 atvejus); charizma, profesionalumas, sąžiningumas ir skaidrumas – 7, 69 proc. (po 2 atvejus). Po vieną kartą yra paminėti dorovingumas, kilnumas, vertybiniai pamatai, vidinė kultūra ir visuomeninė veikla.

Galima teigti, kad publikacijose lyderystės elementams daug dėmesio neteikiama. Buvo aptikti tik trys lyderystės elementai: 1) įtakingumas (aptartas trijuose

2 lentelė. Vadovo reputacijos elementai

Dėmenys	Vadovo reputacijos elementai	Atvejų skaičius
Vadovo asmeninės savybės	Etiškumas	5
	Atsakingumas	4
	Socialinė atsakomybė	4
	Garbingumas	3
	Kompetencija	3
	Labdaringa veikla	3
	Charizma	2
	Profesionalumas	2
	Sąžiningumas	2
	Skaidrumas	2
	Dorovingumas	1
	Kilnumas	1
	Vertybinių pamatai	1
	Vidinė kultūra	1
	Visuomeninė veikla	1
Lyderystė	Įtakingumas	3
	Iniciatyvumas	1
	Viešumas	1
Veikla	Dalykinių ryšių palaikymas	2
	Atstovavimas bendrovei	1
	Efektyvumas	1
	Lojalumas	1
	Partnerystė	1
	Rūpinimasis darbuotojais	1

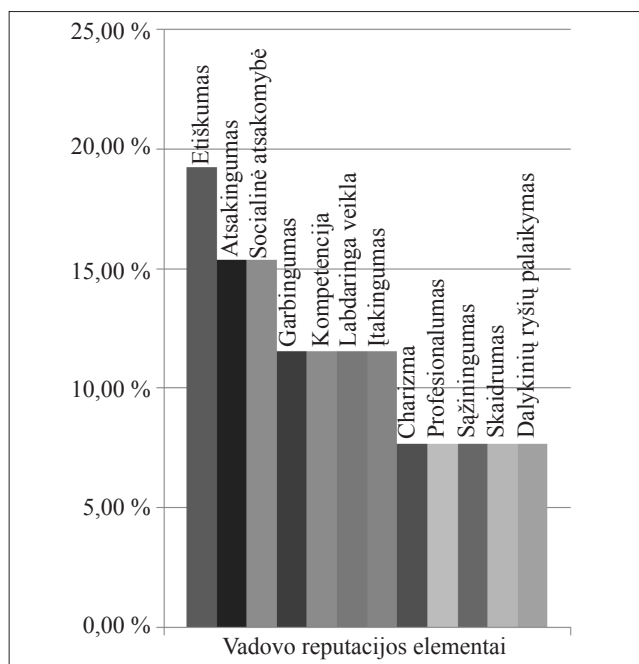
straipsniuose), iniciatyvumas bei viešumas (po vieną kartą). Vadovo veikla straipsniuose yra aptariama ne taip dažnai kaip vadovo asmeninės savybės, bet dažniau nei lyderystė. Dalykinių ryšių palaikymas aptariamas dviejuose straipsniuose, o tokie elementai kaip atstovavimas bendrovei, efektyvumas, lojalumas, partnerystė, rūpinimasis darbuotojais – tik po 1 kartą.

Apibendrinant 2 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad šio dienraščio, rašančio verslo temomis, publikacijose dažniausiai aptariamos vadovo asmeninės

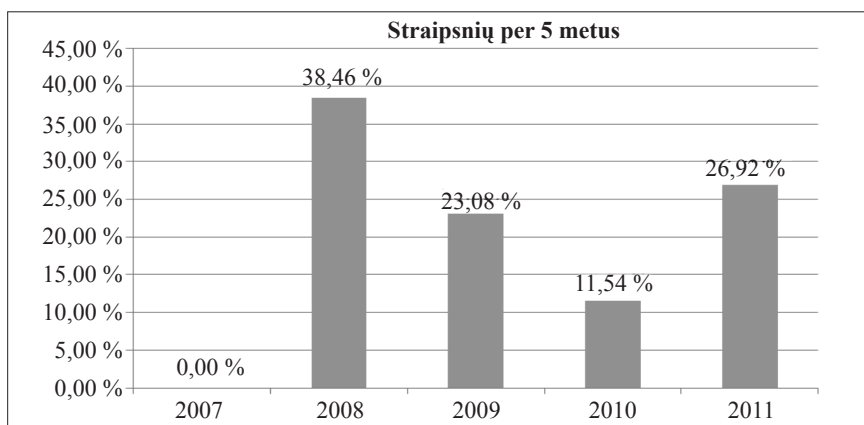
savybės, rečiau lyderystė ir veikla. Galima tvirtinti, kad vadovo reputacija neanalizuojama kompleksiskai ir aptariamos tik pavienės detalės. Deja, nėra straipsnių, kuriuose būtų aptartas vadovo reputacijos valdymas.

Šio straipsnio 2 paveiksle vaizduojami analizuoto dienraščio publikacijose dažniausiai aptariami vadovo reputacijos elementai. Etiškumas aptariamas dažniausiai, t. y. 19,23 proc. (5 atvejai), kiek rečiau – atsakingumas ir socialinė atsakomybė – 15,38 proc. (po 4 atvejus), garbin-





2 pav. *Dienraštyje aptariamų vadovo reputacijos elementų vartojimo dažnumas*



3 pav. *Publikacijų dinamika pagal metus*

gumas, kompetencija, labdaringa veikla ir įtakingumas – 11,54 proc. (po 3 atvejus), charizma, profesionalumas, sąžiningumas, dalykinių ryšių palaikymas ir skaidrumas – 7,69 proc. (po 2 atvejus).

Remdamiesi gautais rezultatais galime teigti, kad viešojoje erdvėje etiškumas, at-

sakingumas, socialinė atsakomybė ir kt. yra labai svarbūs ir aktualūs dalykai.

Analizuoto dienraščio publikacijų apie vadovo reputaciją ir jos elementus skaičiaus dinamika per 5 metus pateikiama 3 paveiksle. Minėta tema nebuvo nagrinėta 2007 m., o per penkerius metus daugiau

sia publikacijų buvo 2008 m. – 38,46 proc. (t. y. 10 publikacijų iš visų 26). Publikacijų sumažėjo 2009 m. – 23,08 proc. (šešios), 2010 m. – 11,54 proc. (trys). Publikacijų vėl pradėjo daugėti 2011 m. – 26,92 proc. (septynios).

Taigi, galima teigti, kad vadovo reputacijos tema rašoma gana retai – didžiausias publikacijų skaičius yra vos dešimt per metus. Šį faktą galima susieti ir su tuo, kad Lietuvos mokslinėse publikacijose ši tema taip pat retai nagrinėjama, o ir moksliniai tyrimai nedažni.

## Išvados

Organizacija, norinti pasiekti geresnių rezultatų nei jos konkurentai, turi įgyti ir išlaikyti unikalumą, kurio negalima būtų nukopijuoti ir kuris jai suteiktų konkurencinį pranašumą. Vienas iš tokių sunkiai imituojamų organizacijos išteklių yra jos vadovas. Tačiau vadovas pats savaime neužtikrina organizacijos konkurencinio pranašumo. Gerų rezultatų pasiekia tik tos organizacijos, kurių vadovai turi gerą reputaciją. Atitinkamai bloga vadovo reputacija aplinkiniams signalizuoja apie organizacijos nepatikimumą, kyla grėsmė prarasti partnerius, darbuotojus bei investuotojus.

Atlikus teorinę analizę paaiškėjo, kad nėra vienos vadovo reputacijos struktūros (t. y. įvairūs mokslininkai su vadovo reputacija sieja skirtingus elementus). Vis dėlto įmanoma išskirti tris esmines sritis, labiausiai veikiančias vadovo reputaciją, tai: 1) vadovo asmeninės savybės, besiremiančios aukštos moralės standartais (padorumu, etiškumu, atsakingumu bei socia-

line atsakomybe; 2) lyderystė, kuri apima autoritetingumą, asmens reikšmingumą, įtakingumą ir pripažinimą, viešumą ir žinomumą, vizijų kūrimą ir inovatyvumą, bei 3) veikla, parodanti, kad vadovas dirba finansiškai sėkmingai, kuria pridėtinę vertę akcininkams, savo autoritetu pritraukia investuotojus, sėkmingai konkuruoja su išorės konkurentais, pasiekia iškeltus tikslus, formuoja darbuotojų komandą, sėkmingai komunikuoja, gina organizacijos interesus, turi plačius dalykinius ryšius ir yra pasižymėjęs profesinėje srityje.

Vykdam anketinę apklausą UAB „Baltic Data Center“, buvo analizuojama, kaip šios bendrovės vadovai vertina atskirų vadovo reputacijos elementų svarbą. Paaiškėjo, kad svarbiausiais elementais yra įvardijami padorumas, etiškumas ir atsakingumas (asmeninių savybių dėmuo) bei inovatyvumas ir autoritetingumas (lyderystės dėmuo). Prieštarinčiai ir nevienareikšmiškai buvo vertinami socialinė atsakomybė, viešumas ir žinomumas, investuotojų pritraukimas. Pastarieji elementai buvo nurodomi kaip mažiausiai svarbūs.

Turinio analizės rezultatai patvirtino prielaidą, kad Lietuvos viešojoje erdvėje vadovų reputacijos tema aptariama itin mažai. Būtų galima teigti, kad vadovo reputacijos elementai yra aptariami tik epizodiškai. Dažniausiai minimi elementai, kurie yra priskiriami asmeninėms vadovų savybėms. Rečiau minimas vadovo veiklos dėmuo ir beveik neaptariamas lyderystės dėmuo. Šį faktą galima susieti su tuo, kad mokslinių publikacijų Lietuvoje yra mažai, o ir moksliniai tyrimai vadovo reputacijos ir jos valdymo tema yra atliekami retai.

## LITERATŪRA

- KALVIN, J. (2008). *Reputation Institute Announces 2008 Most Admired U. S. CEOs* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.prweb.com/releases/2008/10/prweb1498944.htm>>.
- KAVALIAUSKIENĖ, V. (2012). *Vadovo reputacija ir jos valdymas informacinių technologijų bendrovėje*. Magistro darbas [rankraštis]. 64 p.
- Lietuvos Respublikos terminų bankas* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://terminai.vlk.lt/pls/tb/tb.search>>.
- The Penguin English Dictionary* (2003). London: Penguin books Ltd. 1654 p.
- PRUSKUS, V. (2004). *Sociologija – teorija ir praktika*. Vilnius: UAB Vilspa. 208 p.
- Webster's Revised Unabridged Dictionary* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://machaut.uchicago.edu/websters>>.
- АШАРОВА, Е. (2010). Репутация – это мем, или чем на самом деле вы управляете, управляя репутацией. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж – Медиа, р. 5–9.
- БАРЕЖЕВ, К. (2010). Проблема соотношения понятий имиджа и репутации. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 26–31.
- БЕЙЛИНА, М. (2010). Управление репутацией в условиях территориальной разбросанности. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 51–53.
- БЛИНКОВ, Ю. (2009). *Управление репутацией компании через репутацию руководителя* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.re-business.ru/content/rezeptuar/reputation/index.html>>.
- ДАЛЬ, В. (2008). *Толковый словарь великорусского языка* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://slovardalja.net/>>.
- Деловая репутация хорошего руководителя* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.kadryplus.ru/job\\_18.html](http://www.kadryplus.ru/job_18.html)>.
- ЕТЕРСКОВА, А. (2010). Создание и управление репутацией театра в молодёжной среде. На примере Александринского театра. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 54–58.
- КИМ, Ю. (2010). Деловая репутация: её роль и значимость в современной действительности. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 32–34.
- КРЫЛОВ, А. (2006). *Имидж и репутация: корреляция характеристик и её влияние на международное партнёрство* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.krylov.eu/ru/pb/p.2006.rep.korrelat.ak.pdf>>.
- НОВИЧКОВА, О. (2010). Управление репутацией в компаниях промышленного комплекса. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 59–71.
- ОЖЕГОВ, С. И. (2008). *Толковый словарь русского языка* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://slovarozhegova.ru/>>.
- САЛЬНИКОВА, Л. (2008). *Репутация в российском бизнесе: технологии создания и укрепления*. Казань: ОАО Идел-пресс, 215 p.
- ФИСУН, А. (2010). *Имидж, репутация, идентичность, индивидуальность* [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://all-reputations.livejournal.com/836.html>>.
- ХВАЛОВА, Е. (2010). Репутационный аудит – простой инструмент для принятия сложных решений. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 19–20.
- ШАРКОВ, К. (2010). *Константы гудвилла: стиль, паблисити, репутация, имидж и бренд фирмы*. Учебное пособие. Москва: ООО Дашков и Ко. 271 p.
- ШИПУЛЯ, В. (2010). Деловая репутация – стратегическое преимущество компании. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 35–38.
- ШУВАЛОВА, М. (2010). Личный goodwill [interaktyvus]. [Žiūrėta 2012 m. balandžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://all-reputations.livejournal.com/1362.html>>.
- ЮРКОВА, О.; ШАБАНОВА, Е. (2010). Репутация региона: от Чечни военной к Чечне туристической. *Альманах Управление репутацией*. Москва: Имидж-Медиа, р. 78–87.

## MANAGER'S REPUTATION: NATURE AND MAIN ELEMENTS

**Violeta Kavaliauskienė, Greta Drūteikienė**

### **S u m m a r y**

The topic of reputation has been discussed since ancient times when the personal and family status, social life and business success were associated with a good reputation. Losing good name and trust meant social death. Furthermore, late in the 20th and in the beginning of 21st century, when countries pursuing market economics moved through the post-industrial development phase, intangible assets were given the highest priority; among them, there was the impeccable reputation of an organization and its managers. Reputation provides an additional physiological value to the organization's products and becomes an important means of attracting investors and partners, sustaining highly qualified employees.

The concept of reputation and the elements of manager's reputation are discussed in this article. The authors also discuss the manager's reputation factors and classify them into main categories. The results of a survey (24 managers of different levels in IT company were the respondents) and the content analysis (past five years, 2007–2011) presented by one of the Lithuania's daily newspapers are also discussed in this article.

Conclusively, it is apparent that an excellent reputation is a feature of a competent manager, supreme leader with a long-term successful carrier, who can lead the organization to success. The result of a good reputation is prestige, trust, support and positive recommendations.